

環境変化への対応が、今まで以上に求められる時代、
老舗企業の経営者に「企業継続に必要なこと」をテーマに話を伺いました。

環境変化と「企業の自己変革力」



武州工業株式会社
代表取締役会長
林 英夫 氏

フットマーク株式会社
代表取締役社長
三瓶 芳 氏

株式会社城南村田
代表取締役
青沼 隆宏 氏

株式会社ヒキフネ
代表取締役社長
石川 英孝 氏

司会 コロナ禍を例にとるまでもなく、昨今の企業を取り巻く環境変化は激しくなっています。そのような変化に対応するためには、自分を変えていく力、すなわち「企業の自己変革力」が必要です。今日は、社歴の長い企業の社長・会長様から、その長い歴史の中で、どのように変化に対応してこられたのかをお伺いしたいと思います。

企業継続の秘訣

司会 まずは、事業を継続するために、変えてはいけない事や逆に変えなくてはいけない事など、ご自身が大切にしていることをお聞かせ下さい。林会長からお願いします。

林 私は、バブル崩壊直後の1992年に社長に就任しました。就任後の10年間は売上高が下降傾向だったので、良い時代もそうでない時代も経験しています。当社は来年70周年を迎えます。当初の計画では、来年に代を引き継ぐ予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響等も考え、息子に挑戦してもらったほうが良いタイミングかなと思い、今年の6月に話を進めました。

司会 代替わりするなかで、大切にされたことはありますか。

林 私は「目指せ100周年」という目標を掲げていました。今年は69周年ですから、20代の社員が定年になるころ、ちょうど100周年を迎えます。そうすると、私は「目指せ」で良かったのですが、20代の社員は100年続かないと困ってしまいます。この目標ではいけないと思い、思い切って「300年企業」と言い始めました。言い始めると、300年持たせるために

はどうするかということをお自然に考えるようになりました。一番の変化は、従来のクローズ戦略からオープン戦略へ切り替えたことでしょうか。今まで自社のためだけに生産活動を行ってききましたが、同業者も含め連携して共存していこう、ということです。工場見学では、同業者の方にもお越しいただいていますし、ここ数年で100回程工場見学を開催しました。

司会 継続していくためには、自社の利益だけでなく、周りの利益も大事ということですね。

続きまして、三瓶社長の大切にしていることをお聞かせください。

三瓶 当社は、水着商材に関して新型コロナウイルスの影響を非常に大きく受けました。3月にスポーツクラブでクラスターが発生し閉鎖、4月には必需品以外の売場は休業、5月には学校水泳が中止になりました。当社は、4月から7月の売上高が年間売上高の7割を占めていますので、入社以来、初めての危機でした。

あるとき、スポーツクラブのお客様から「マスクがない。なんとかしてほしい」とお声をいただきました。しかし、当社はマスクをつくったことがありませんから、いくつかの困難がありました。まず、マスクの材料が品薄状態だったため、入手に奮闘しました。次に、マスクの規格基準を満たしているか検査するための設備を購入するかどうか。今まで作ったことのない商品のための設備投資です。しかしながら、この設備がないと、安心・安全なマスクを提供できませんから、難しい選択でした。これらの困難を乗り越え、当社の水着素材でマスクをつくり始めたところ、お客様から「不織布のマスクよりも気持ちが良い」というお言葉をいただきました。そこからは、土日も



林 英夫 氏
× 武州工業株式会社

企業情報 武州工業株式会社

1951年設立。自動車部品や医療機器に使用されるパイプ加工・板金加工の技術を得意とする。一人の技術者が材料調達、加工から納期管理まで一貫して行う「一個流し生産」や独自のIT生産管理システムにより、国際的な競争力を持つ高効率生産を実現。また、従業員満足を目指した経営姿勢や、地域貢献への取り組みなどが評価され、これまでに多数の表彰を受けている。

休みなく工場を稼働させ、社員全員でひたすらマスクをつくりました。

この経験から、やはり「お客様が第一」なんだな、と改めて思いました。これは当社の経営理念であり、最も重要にしていることです。今回、マスクは60万枚も売れましたが、日々つながりがあるお客様がご購入くださり、たくさんの温かい気持ちをいただいたことを非常に嬉しく思っています。自粛やテレワークで人との関係が薄れてきている時代ですが、つながりを非常に感じた今シーズンでした。改めて、自分たちが創業以来大切にしてきた「お客様第一」、そしてお客様だけでなく取引先も含め、人のつながりが大事だと改めて感じた機会でした。

司会 お客様の声から、未知の領域に踏み込む。まさに大きな変化への対応ですね。また、お客様第一主義を掲げている企業は多くありますが、御社の場合は顔が見える身近なお客様を大切にするとところが興味深いですね。

青沼社長はいかがでしょうか。

青沼 私が社長に就任したきっかけは、会社が倒産しそうだということから始まっています。社長に就任して18年、変化のなかで生き残り方を模索し続けていますが、大事だと思っていることは、「変化し続ける」ことです。変化し続けていることは当たり前で、それが常態化する必要があります。ただし、変化の幅は大きくある必要はなく、ほんの少しで良いので毎日どこか改善できるんじゃないかと考えることが重要です。そしてこれを文章化し、検証していくことをすごく大切にしてきました。なので、大きな変化にも対応できてきたのではないかと



三瓶 芳 氏
× フットマーク株式会社

企業情報 フットマーク株式会社

1950年設立。水泳・介護・健康に関する商品等の企画・製造・販売を行う。学校用水泳帽子、スクール水着において国内で高いシェアを誇る。「社員全員参画経営」で新商品を次々と生み出し、取扱商品の点数は約3,000にのぼる。また、「はっ水」に関する技術を活かし、近年は水陸両用の機能を兼ね備えたアウトドアウェアやデザイン性が高い大人用エプロンの製品も展開している。

と思っています。

当社は、過去にM&Aを2度行い、買収した2社の事業がメインになっているため、実は、現在創業当初の事業は一切していません。将来を考えると、当社もM&Aをされる立場になる可能性もあるかもしれませんが、3度目のM&Aを実施するかもかもしれません。

また、別の視点ですが、社内のルールが整備されていない中小企業が多いように感じています。人に頼るところが大きく、経験値が豊富な社員が辞めてしまうと、技術力が低下する。また、営業でも、お客様とのつながりが強すぎると、営業が代わったら売上高が下がるということも起こります。できる限り、このようなひとりの社員に依存する形を脱却したいと考えています。

変化に対応できるというのは、常に変化を求めて少しずつ変えていくということ、そして形や仕組みで物事を動かせるようになることだと思います。文章で見る化しておけば、何か起こったときに、その文章を変更することで動きを変えることが可能となります。そう考えながら経営しています。

司会 「少しでも良いので変化し続ける」「文章化して検証する」。非常に重要なキーワードだと思います。では、最後に石川社長の企業継続のポイントをお聞かせください。

石川 当社は、祖父が創業し、2代目は私の叔父が務め、3代目が父、私が4代目になります。叔父は高校卒業後に継ぎ、めっき職人として技術を中心にやってきました。サラリーマン勤めであった父は、人事・総務・営業を担当し、叔父とうまく



青沼 隆宏 氏
×
株式会社城南村田

企業情報 株式会社城南村田

1965年設立。洋菓子の化粧箱や箱内のトレー、工業用トレー等の設計・開発・販売を行う。金型製作から真空成型までを自社一貫体制とすることでスピーディーな対応力を有する。また、真空成型業界では全国的にも希少な人材である木型職人が在籍し、繊細な造形表現への評価が高い。2020年は、トレーの製造を応用してフェイスシールドを製造し、医療機関等に20,000枚の無償提供を実施した。

すみ分けて経営するスタイルで継続してきました。叔父や父の時代は、下請けの仕事が多く、売上高が親会社次第になってしまう不安定さがありました。そこで私は、技術部を立ち上げ、機能めっきの技術開発に力を入れるようにしました。すると、大手メーカーから共同開発のお話をいただいたり、オリジナル商品の開発が進んだりと新たな方向が見えてきました。

長く事業を続けられた秘訣を考えると、父も叔父も謙虚にかつわかりやすく経営をしてきたことではないかと思います。父が社長になった25年前は、経営理念を明文化して社員全員に目指すべきことを伝えました。1. 必ず社会の役に立つ会社であること 2. 常に新しい価値を創り出す会社であること 3. どんな環境でもつぶれない会社であること 4. 全従業員が豊かになること。この経営理念は、当社を継続させていくための大きな指標となっています。経営理念を達成できたとき、会社が幸せになるのでしょう。

そして、4代目を継いだ私ですが、アパレル業界にいた経験もあって、ブランディングに注目しました。めっき加工は製品をつくっているわけでないで、非常に地味なんです。公社さんのブランディングセミナーにも参加して色々学んでいます。例えば、当社でめっき加工した製品は安全・安心だとわかるシールを貼って、品質を担保できるとおもしろそうだなとか色々考えています。まだ道半ばですが…。

また、めっきには種類があります。古くから普及し伝統がある装飾めっき、主にインフラに使用される最先端のガラスめっきなどです。当社では、伝統と最先端技術を融合させること

で、新しい価値を生み出し続けています。

企業の柱は人材

司会 皆様から企業を継続させるための経営理念がお聞きできたかなと思います。そうすると次に、理念に共感してそこで働くヒトが重要になってくると思います。続いては、企業を支える人材に関して伺いたいです。三瓶社長、お願いします。

三瓶 今、大事だと思うことは社風です。近年、社風の価値が自分のなかで大きくなっています。そこで、2、3年前から社内インナーブランディングの活動を始めました。きっかけは自社ブランドを強化したいという想いがあり、そのもとになるものは何なのかと考えると、自分たちの「想い」なんです。そして、その「想い」を育てて、ある一定の共通のものにしなければいけません。そのために、インナーブランディングや風土づくりが重要で、具体的には暗黙知を形式知に変える取り組みをしてきました。当社の「見えない付加価値」を「見える形」にしておきたいと思ったのです。

また、最近はチームで様々な活動を行っていますが、とにかく「人」が非常に重要なので、5人以上のチームをつくらないことを基本としています。個々が主役になれる最大数が5人だと考えていて、それ以上になると誰かが喋らなくなってしまうんですね。社員のひとりひとりが主役になってほしいと思っています。

当社では8月21日から新しい期が始まります。それに伴い新しく生まれ変わるべく、営業の部門体制をリニューアルしました。7割の人員で既存事業を、残り3割の人員で、よりお客様に必要な事業をつくっていきます。自分たちのお客様と接するなかで必要とされるものを商品としていく、というようなやり方をしています。やはり、人が中心です。

司会 3割の人員を新規事業にというのは、思い切りしましたね。

三瓶 はい。今年、水泳商材が止まったときに売上高がなくなりました。当社は社会から必要とされていないのではないかとこの気持ちになりました。もし、来年も新型コロナウイルスが収まらず、水着商材が全て止まったとしても当社が必要とされる存在でいられるか？必要とされ続けるものは何か？と考えると、健康や命の大切さというテーマはみなさん共通かな、と。そのなかで当社ができることは何かを考えました。実は、当社の商品点数は数百万点もあるんですが、それだけのお客様のチャンネルを財産として持っているということです。その財産である目の前のお客様たちに困っていることを直接聞く。その中で当社ができることが必ずあるはずで、健康、衛生、ライフスタイルという新規事業を3部門づくり、次のフットマークをつくっていこうと取り組んでいるところです。

司会 どのようにお客様へヒアリングをしているのですか。

三瓶 「今何に困っていますか？」と聞いて、答えられる人は実は少ないです。何かモノをつくり、「これどうですか？」と聞いて、「そんなのいらないよ」と、言う話のなかで次のものが生まれます。ですので、アイデアを早くお客様へ持っていきけるよう

に、毎週月曜日の午前中は役員全員と各部門長と商品開発会議の時間を設けることにしています。だめならだめ、良いなら良いとリニューアルしていきます。ただ、もっとスピードが必要だと感じています。コロナ禍のたった半年間で世の中が大きく変わってしまいました。競合と同じ商品を同じ値段で売ってでは生き残れません。とにかく1日でも早く発売したい。多少余力があるので、そういうことができるうちにやらないと本当にだめになってしまいます。とにかく失敗でもいいからアイデアを持ってきて、提案できるものまで仕上げる。そして、お客様とやりとりしながらブラッシュアップしていくことを心掛けています。

司会 人材や組織、そして商品開発に至るまで、たくさんのヒントがあったように思います。ありがとうございます。

石川社長はいかがですか。

石川 当社は、毎年欠かさずに数名の若手を採用しています。採用ゼロと言う年は、ここ数十年ありません。特に代をつないでいくことを意識しています。近い年齢の先輩がいれば、相談しやすい環境になるでしょう。新人をサポートするというブラザーシスター制度もあります。

月に1度、全員が参加する全体会議を開き、会社の情報を社員と共有しています。業績もオープンにしている、業績が悪いときは回復に向けて全員で頑張ろうと団結力を高め、業績が良いときは特別賞与を配布してモチベーションが途切れないような環境をつくっています。

また、若手の社員が多いので、作業が雑になりがちです。その対策として教育面では、文章化や標準化を実施しています。経験がなく入社した若手社員に向けて、1年かけて学べるシステムもあります。

人事制度は、約10年ごとに見直しています。社員たちが一番興味を示すところが給与体系や評価制度だからです。やる気を誘発させる仕組みを整えています。

司会 モラールやモチベーションを高めるために様々な工夫をされているんですね。青沼社長はいかがですか。

青沼 人材育成については、非常に悩んでいます。当社は、社員の年齢層が離れていまして、多い層は50代から60代の職人と20代から30代前半で、40代が少ない、これが問題です。

先日、30代の若手社員が辞めたいと相談にきました。彼は非常に真面目で発想力もありました。話を聞いてみると、驚いたことに、当社には仕事面も給与面も何ひとつ問題がないと言うのです。30代である彼が人生100年時代を生き抜くためには、80歳まで仕事をする必要があり、そうするとあと50年働くこととなります。そのような中で、「ひとつの職種で50年続けることが想像できない、キャリアやノウハウ、技術的なことを含めて自分自身を成長させていかないと50年は働けない」、これが理由でした。

自分自身のキャリアについて、真剣に考えれば考えるほど、当社を辞めるという選択肢が生まれるという現実に衝撃を受けました。現代では、ひとつの企業で働き続けるという価値観がないということと、もう一つ、企業の寿命の方が人の寿命よりも短いのではないかとこのことをあらためて認識しました。人の寿命が延びたのに対して、企業の寿命が追いついていないということです。そうすると、人生の中で数回の転職の機会

が訪れます。人材育成は大切なことなので、外部の研修などを利用してはいますが、いずれ転職してしまうかもしれないと考え、どの程度までお金をかければ良いのか、悩ましいです。

一つの試みですが、昨年の夏から副業で働いてくれる方を増やしています。それを見ていると、会社の意味や定義が変わっていく気がしています。私自身は外資系の会計事務所に勤めた経験があり、プロジェクトごとに上司が変わり、固定の上司がいない環境でした。それに似たようなことになっていくのかなと思います。そうすると、競争相手は社内の社員同士ではなく、外部の人員になります。副業として自分より数倍技術や能力を持った人が入ってきたとき、そちらに仕事が流れて、社員へ仕事がいなくなってしまう。社員たちは、目に見えない相手と戦わなければいけない状態になりますので、常に危機感を持ちなさいと、常々社員へ発信しています。

人材育成も大切ですが、非常に選択肢が増えているなかで、雇用形態も含めた会社のあり方、どういう人と一緒に仕事をしてくのか、などを考えていかなければならないと思います。

司会 会社の枠組みが今までの常識とは変わってしまうかもしれないですね。非常に大きなテーマですね。林会長はいかがですか？

林 当社も働きがいがある企業をつくることを目標としています。社員たちにとって働きがいがある会社ってなんだろうと考えたとき、社員ひとりひとりが社長になってもらい、社長と



石川 英孝 氏
×
株式会社ヒキフネ

企業情報 株式会社ヒキフネ

1932年設立。宝飾品や医療、自動車分野等の精密部品など、多様な素材へのめっき加工技術を有する。光ファイバーへのめっきでは、通信・ロボット分野への貢献が大きい。「めっきで世界を切り拓く」をスローガンに、オリジナル技術の研究や大学との技術交流を進めている。近年は、発色が難しいとされていた「ブルーめっき」を開発し、自動車業界からも関心を集めている。



大場 順二
× 司会 (東京都中小企業振興公社)

同じ考え方を持ってもらおうということが、社員の働きがいになるんだらうなと思っています。

当社も業績はオープンにしている、会社が儲かったかどうかを毎月組合に報告しています。評価については360度評価を導入し、同僚や部下、上司から評価しています。少しずつ全方位の査定に変えてきました。

経営者は会社が儲かると頑張ったかいがあったと思うのと同じで、社員たちも会社の業績が伸びると併せて自分の給料も頑張った分増えると働きがいがあると思います。具体的には、会社の最終利益の半分を社員へ還元する、利益が出なかったときは、それが減ってしまうということを15年間、バブル崩壊後からずっとやり続けています。頑張ったら自分のものになるということを徹底することによって、ひとりひとりに経営者意識が身に付いてきており、会社の方針と合わない人は去っていくように変わってきました。

人材教育については、外部研修を活用しています。先代のころから「8.20」(8時間20日で仕事をしましょう)と呼びかけています。私が工場長の時代は、残業が今からは想像ができないくらいあったので、「8.20」なんてとんでもないと思ってました。30年間言い続けると、次第に8時間20日で仕事をするのが普通になってきました。最近は、ほぼそれでできています。

1日24時間、会社に8時間、自分の時間に8時間、睡眠に8時間ある中で、もちろん自分の時間は何をしても構わないと言っています。そこで、学びや自分磨きに時間を費やす人は伸びてきています。一方、ぼーっとしている時間が多い人は伸びません。時間の使い方が給料に反映される結果となっています。

当社では、毎年採用するということと、全員が正社員ということを守りながら、さまざまな合理化をしています。合理化が進むと、社員はスキルアップをしないと仕事なくなってしまう。仕事を増やししながら、生産性を上げていくことはセットなのだと思っています。

司会 ありがとうございます。人材育成から働きがいまで、様々な角度から示唆に富むお話だったと思います。

次世代に向けての取り組み

司会 では最後に、後継者や若手社員たちなど、次の世代のために取り組んでいること、あるいはこれから取り組まないといけないとお聞きします。青沼社長いかがですか？

青沼 私はまだ50歳ですので、まだ少し早いかと思っています。青沼の家からすると3代目ですが、M&Aされた側から見ると2代目になります。青沼の家が創業当時に行っていた仕事内容とは100%違う会社になっており、お客様も全く違うという状況です。

次の代に何かを託したいということは実はあまりないんです。どうであれ次の代は生まれてくるわけですから、その方が何をやりたいかが一番大事だと思います。託すというより、変化をし続けるという姿勢や理念、仕組みで動かすという事を続けて欲しいです。これを託したいと思うと、重みになってしまいうらから、あまりこれというものは思いません。

息子は高校1年生なので、継ぐことは想像できません。もし、将来的に我々がM&Aされた場合は、買収する会社の方が後継者となります。引き継ぎをしやすいように仕組み化しておかないと、物が動かなくなってしまう。そんなことを頭の中に描きながら、仕事をしています。

司会 変化をし続ける姿勢は、ぜひ引き継いでもらいたいですね。三瓶社長お願いします。

三瓶 当社では、若い社員たちが「主役」です。現場のお客様と直接接しているのは彼らですから。常々、彼らに成功体験を積んでほしいと思っています。

自ら何かに取り組む社員に対し、それが成功するように資金や機会をつくる、これが当社のやり方です。例えば、当社の広報室とはある女性社員がひとりで立ち上げました。「当社に広報が必要だ、誰がする？」となったとき、大学時代に新聞部だった彼女に、1年間これくらいの予算でやってみてとお願いしました。広報の仕事を見つけてきてもらうところからスタートしました。このように、当社では現場で働いている社員たちが主役なので、その社員たちに会社は何を支援できるのかと考えています。

当社も20年ほど評価を給与に反映させてきました。お金さえもらえれば満足という考えではなく、仕事でもっとおもしろいということや、感動して喜んでもらったときの達成感など、お金以外の大切なことを感じてもらえる取り組みを増やしていきたいです。それはインナーブランディングの中にも入れていきたいと考えています。社員たち自身がつくるフットマーク、そういうことにつながればいいなと思っています。

司会 「感動する」って良いキーワードですね。成功体験で何かつかむものがあると良いですね。林会長お願いします。

林 本日の新聞で「脱炭素化2050年までに」という記事を見ました。今後の中小企業はここに活路を見出していくのだろうと考え、当社もSDGsに取り組んでいます。SDGsと向き合ったとき、中小企業は何ができるのか？社内の改善や脱炭素化

への取組でできることは既にやってきていて、実質ゼロにはできないと思っていましたが、脱炭素化があと30年ほど後に迫ってきている状況です。

不良品を少なくすれば、実は2割から3割ほど生産性が上がることが見えてきます。日本の場合、過剰品質で、用途に関係ないところの品質までこだわることが美徳であり、中小企業のプライドにもなっています。例えば、外からは見えない部分に細かなキズがあったとき、今までは当社の判断で不合格にしていた。でも、仲良くなったお客様と腹を割って、「機能には問題ありません」と伝えることで合格になり、2割から3割のムダをなくすることができることもあるんです。

また、お客様とそのような交渉をするのに感情論で交渉しても伝わりませんが、データで示すと納得してくれる瞬間が来ます。ムダを省くと、お客様にとってもインセンティブがあります。省いたムダの2割から3割分をお客様と当社で分けても良いわけですね。お客様も得、自分たちにも得になる、そして廃棄がなくなるため環境にも優しい。これがものづくり企業に今後残された道だと思っています。このような活動を地道に続けることで、30年後、脱炭素化100%達成ができるのではないかと、これを今後の世代に期待したいと思います。

司会 御社なら、どこよりも早く脱炭素化100%を達成できるんじゃないかなと思えるお話でした。では大トリです。石川社長お願いします。

石川 今、私は53歳です。差し迫って後継者を考えなければならぬわけはありませんが、考え始めておかないと、手遅れとなる危機感を持っています。

社員が継ぐのか、娘が継ぐのか、M&Aをするのか、される

のか、あらゆる可能性で考えています。いずれにしても、こういう会社なら継ぎたいと思ってもらえる状態にしておかないといけません。

まずは創業100年。2032年まではあと12年。現在87歳の父にとって、そこまで生きると強いモチベーションになっていますが、会社自体は100年を迎えた後、どうするかが問われています。まずは環境体制を考えないといけないと思っています。オートメーション化、ロボットの導入など並大抵でない費用をかけないとリニューアルできないんです。これから先の製造業に投資をして回収できる見込みがあるのかどうか…。この会社を継ぐ方を想うと、とにかく今できることはやっておこうと思います。

将来、もしかしたら量産はタイの工場、技術や品質管理は日本でとるかもしれません。加工をするだけでなく、より価値あるものを開発してお客様に提供できるかもしれません。そのようなことを柔軟に考えられる人に後を継いでほしいです。

司会 継ぎたいと思える会社づくりですね。大事なことは全てそこにつまっている気がします。

本日は、社歴の長い企業の経営者の方々に、環境変化にどう対応してきたのか、また人材育成について、会社のこれからのことについて、など、様々な角度から貴重なお話を伺うことができました。

危機に際して、自らを変えていく力「企業の自己変革力」について、様々なヒントがあったように思います。

皆様、長い時間ありがとうございました。

